



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA  
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU**

**LAW HUONG MEI**

**FPP 2002 24**

**HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA  
DENGAN KEPUASAN KERJA GURU**

**Oleh**

**LAW HUONG MEI**

**Tesis Ini Dikemukakan Kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti  
Putra Malaysia, Sebagai Memenuhi Sebahagian Keperluan Untuk Ijazah  
Master Sains**

**Jun 2002**



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia  
sebagai memenuhi sebahagian keperluan untuk ijazah Master Sains

## **HUBUNGAN GAYA KOMUNIKASI PENGETUA DENGAN KEPUASAN KERJA GURU**

Oleh

**LAW HUONG MEI**

**Jun 2002**

**Pengerusi: Foo Say Fooi, Ph. D.**

**Fakulti: Pengajian Pendidikan**

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan di antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini melibatkan 223 orang guru terlatih di lapan buah sekolah menengah di daerah Sibu, Sarawak. Kajian ini menggunakan satu set soal selidik berstruktur untuk mengumpul data maklumat peribadi responden, persepsi guru mengenai komunikasi pengetua dan kepuasan kerja guru. Soal selidik persepsi guru mengenai komunikasi pengetua diubahsuai daripada Inventori Iklim Komunikasi Kepengurusan Dennis (1974) manakala soal selidik yang digunakan untuk mendapat maklumat mengenai kepuasan kerja guru ialah Job Descriptive Index (1969) yang telah diubahsuai oleh Gregson (1991). Tiga dimensi komunikasi pengetua dikaji dalam kajian ini iaitu keterbukaan komunikasi pengetua, komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah oleh pengetua. Lima dimensi kepuasan kerja guru dikaji iaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan dan rakan sekerja. Data kajian dianalisis secara deskriptif dan secara inferensi. Aras signifikan yang digunakan dalam kajian ini ialah 0.05.

Kajian ini mendapati bahawa pengetua lebih banyak menggunakan komunikasi ke bawah dan kurang menggunakan komunikasi ke atas dan mengamalkan keterbukaan dalam komunikasi dengan min bagi dimensi komunikasi ke bawah 3.19, min bagi dimensi komunikasi ke atas 2.99 dan min bagi dimensi keterbukaan komunikasi 2.86. Skala bagi dimensi komunikasi adalah seperti berikut iaitu 1 bagi Sangat Tidak Setuju, 2 bagi Tidak Setuju, 3 bagi Setuju dan 4 bagi Sangat Setuju. Secara keseluruhannya kepuasan kerja guru adalah pada tahap sederhana. Tahap kepuasan kerja bagi dimensi pekerjaan itu sendiri dan dimensi kepuasan terhadap rakan sekerja adalah tinggi manakala tahap kepuasan kerja bagi dimensi-dimensi yang lain seperti penyeliaan, peluang kenaikan pangkat dan gaji adalah sederhana. Analisis menggunakan Ujian Chi Kuasa Dua Tak Bersandar telah mendapati bahawa terdapat hubungan sederhana di antara keterbukaan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru ( $\pi=303$ ,  $p=0.0005$ ), terdapat hubungan kuat di antara komunikasi ke atas pengetua dengan kepuasan kerja guru ( $\pi=538$ ,  $p=0.0005$ ) dan terdapat hubungan lemah di antara komunikasi ke bawah pengetua dengan kepuasan kerja guru ( $\pi=236$ ,  $p=0.0005$ ).

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in  
fulfilment of the partial requirement for the degree of Master of Science

**RELATIONSHIP BETWEEN PRINCIPALS' COMMUNICATION STYLE  
AND TEACHERS' JOB SATISFACTION**

Oleh

**LAW HUONG MEI**

**Jun 2002**

**Pengerusi: Foo Say Fooi, Ph. D.**

**Fakulti: Pengajian Pendidikan**

This study was carried out to identify the relationship between principals' communication style and teachers' job satisfaction. A total of 223 trained teachers in eight secondary schools in Sibu district of Sarawak was involved in this study. In this study, a structured questionnaire was used to obtain information about respondents' personal particulars, teachers' perception towards principals' communication and teachers' job satisfaction. The questionnaire for principals' communication was a modification of Dennis (1974) Managerial Communication Climate Inventory. The questionnaire used to obtain information about teachers' job satisfaction was a Job Descriptive Index (1969) modified by Gregson (1991). In this research, three dimensions of principals' communication were being studied. The dimensions were the openness of principals' communication, principals' upward communication and principals' downward communication. Five dimensions of teachers' job satisfaction were being studied namely the work itself, pay, promotion opportunities, supervision and co-workers. Data in this study was

analyzed using descriptive and inferential statistics. Level of significance used in this study was .05.

The findings showed that principals used more downward communication and used less upward communication and openness in their communication with the mean for downward communication dimension 3.19, the mean for upward communication dimension 2.99 and the mean for communication openness 2.86. The scale for communication dimension was as follows; 1 for Strongly Disagree, 2 for Disagree, 3 for Agree and 4 for Strongly Agree. Apart from that, the overall teachers' job satisfaction level was moderate. The level of job satisfaction for the work itself dimension and co-workers dimension were relatively higher than other dimensions such as supervision, promotion opportunities and pay were moderate. Analysis of Chi Square Test of Independence revealed that there was moderate relationship between the openness of principals' communication and teachers' job satisfaction ( $\chi^2=3.303$ ,  $p=.0005$ ). In addition, a strong relationship between principals' upward communication and teachers' job satisfaction ( $\chi^2=5.538$ ,  $p=.0005$ ) was observed. On the other hand, a low relationship was observed between principals' downward communication and teachers' job satisfaction ( $\chi^2=0.236$ ,  $p=.0005$ ).

## PENGHARGAAN

Saya amat berterima kasih dan bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa kerana dapat menyiapkan tesis ini walaupun dalam ketika keluarga saya menghadapi banyak cabaran dan dugaan dalam kehidupan. Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi rasa penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada pengerusi penyeliaan yang saya hormati, Dr Foo Say Fook di atas segala ketelitian, tunjuk ajar serta kritikan membina beliau sepanjang kajian ini. Selain itu, saya juga berhutang budi kepada Dr Jegak Uli atas kesabarannya dalam memberikan bimbingan berkenaan statistik yang digunakan dalam kajian ini. Tidak lupa juga ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Profesor Madya Dr Zakaria Kasa atas bimbingan, pertolongan dan pandangan membina yang diberikannya sepanjang kajian ini. Di samping itu, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada kedua-dua ibu bapa serta adik-beradik saya, Huong Ing, Huong Ling, Huong Nai dan Chiong Kim yang sentiasa mendoakan kejayaan saya dan memberi kata perangsang serta semangat kepada saya untuk tidak berputus asa dalam menyiapkan tesis ini. Saya amat terharu dan menghargai sokongan moral yang diberikan oleh kalian dan jasa kalian tidak akan saya lupakan. Tanpa galakkan kalian, tidak mungkin saya dapat menyiapkan tesis ini. Akhir sekali, tidak lupa kepada rakan-rakan seperjuangan khususnya Joanna Pung yang telah bersama-sama saya mengharungi pahit dan manis hidup di universiti, terima kasih atas segala bantuan dan pertolongan kalian. Sekian, terima kasih.


Saya mengesahkan bahawa Jawatankuasa Pemeriksa bagi Law Huong Mei telah mengadakan pemeriksaan akhir pada 28 Jun 2002 untuk menilai tesis Master Sains beliau yang bertajuk "Hubungan Gaya Komunikasi Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru' mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan-peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah tersebut. Anggota Jawatankuasa Pemeriksa adalah seperti berikut:

Profesor Madya Dr. Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Ph. D.  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

Foo Say Fook, Ph. D.  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

Zakaria bin Kasa, Ph. D.  
Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

Jegak anak Uli, Ph. D.  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

  
SHAMSHER MOHAMAD RAMADILI, Ph. D.  
Profesor/Timbalan Dekan,  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh 31 Jul 2002



Tesis ini telah diserahkan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi sebahagian keperluan ijazah Master Sains.



---

AINI IDERIS, Ph. D.  
Profesor  
Dekan, Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: **12** SEP 2002

## PENGAKUAN

Saya akui tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang telah diberi penghargaan di dalam tesis. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak dimajukan untuk ijazah-ijazah lain di Universiti Putra Malaysia

  
\_\_\_\_\_  
LAW HUONG MEI

Tarikh 31 JULAI 2002

## DAFTAR KANDUNGAN

	Halaman
ABSTRAK	2
ABSTRACT	4
PENGHARGAAN	6
LEMBARAN PENGESAHAN	7
PENGAKUAN	9
SENARAI JADUAL	13
SENARAI RAJAH	15
 <b>BAB</b>	
 <b>I    PENGENALAN</b>	 16
Pendahuluan	16
Latar Belakang Kajian	18
Pernyataan Masalah	20
Objektif Kajian	23
Objektif Umum	23
Objektif Khusus	23
Persoalan Kajian	23
Kepentingan Kajian	24
Batasan Kajian	25
Definisi Istilah	26
Komunikasi	26
Keterbukaan Komunikasi	27
Komunikasi Ke Atas	28
Komunikasi Ke Bawah	29
Kepuasan Kerja	29
 <b>II    TINJAUAN LITERATUR</b>	 31
Pendekatan Perspektif Hubungan Manusia Dalam Organisasi	31
Model Komunikasi Berkesan	36
Model Komunikasi Carrell, Jenings dan Heavrin	36
Model Komunikasi Schramm	38
Teori Pengurusan Likert	39
Teori Dan Model Kepuasan Kerja	41
Teori Hierarki Keperluan Maslow	41
Model Motivasi Porter-Lawler	44
Teori Dua Faktor Herzberg	46
Kajian-kajian Tempatan	48
Kajian-kajian Luar Negara	55
 <b>III   METODOLOGI KAJIAN</b>	 63
Pendahuluan	63
Reka Bentuk Kajian	63
Kerangka Konseptual Kajian	64
Tempat Kajian	65
Subjek Kajian	66
Populasi Kajian	66
Sampel Kajian	67

Instrumentasi	70
Bahagian A Maklumat Peribadi Responden	71
Bahagian B Komunikasi Pengetua	71
Bahagian C: Kepuasan Kerja Guru	74
Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Kajian	77
Pengumpulan Data	81
Analisis Data	83
Analisis Deskriptif	83
Analisis Inferensi	84
 IV DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN	 87
Pendahuluan	87
Maklumat Peribadi Responden	87
Jantina Responden	87
Kelulusan Akademik Tertinggi Yang Diperolehi Responden	88
Kategori Perkhidmatan Responden	89
Pengalaman Mengajar Responden	89
Gaya Komunikasi Pengetua Secara Keseluruhan	90
Gaya Komunikasi Pengetua Bagi Setiap Dimensi	91
Gaya Komunikasi Pengetua Bagi Dimensi	
Keterbukaan Komunikasi	91
Gaya Komunikasi Pengetua Bagi Dimensi	
Komunikasi Ke Atas	92
Gaya Komunikasi Pengetua Bagi Dimensi	
Komunikasi Ke Bawah	92
Tahap Kepuasan Kerja Guru Secara Keseluruhan	93
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Setiap Dimensi	94
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Dimensi Pekerjaan Itu	
Sendiri	94
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Dimensi Gaji	95
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Dimensi Peluang	
Kenaikan Pangkat	96
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Dimensi Penyeliaan	98
Tahap Kepuasan Kerja Guru Bagi Dimensi Rakan Sekerja	99
Pemeringkatan Kepuasan Kerja Antara Dimensi-dimensi	
Kepuasan Kerja	100
Hubungan Keterbukaan Komunikasi Dengan Kepuasan Kerja	101
Hubungan Komunikasi Ke Atas Dengan Kepuasan Kerja	103
Hubungan Komunikasi Ke Bawah Dengan Kepuasan Kerja	105
 V RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	 108
Pendahuluan	108
Rumusan Metodologi Kajian	109
Rumusan Dapatan Kajian	110
Implikasi Kajian	114
Cadangan	115
Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	117
 BIBLIOGRAFI	 120
LAMPIRAN	
A Soal Selidik Kajian	128

B	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia	137
C	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak	140
D	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Rintis Dari Jabatan Pendidikan Bahagian Sibu	142
E	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Dari Jabatan Pendidikan Bahagian Sibu	144
F	Output Analisis Korelasi Pearson	146
BIODATA		148

## SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
2.1 Faktor dalaman motivator dan luaran hygiene dalam teori dua faktor Herzberg	47
3.1 Populasi guru terlatih di lapang sekolah menengah kebangsaan di daerah Sibu, Sarawak	67
3.2 Sampel guru terlatih di lapang buah sekolah menengah kebangsaan di daerah Sibu, Sarawak	70
3.3 Nombor item-item positif dan negatif bagi ketiga-tiga dimensi komunikasi	72
3.4 Interpretasi gaya komunikasi pengetua bagi dimensi keterbukaan komunikasi	73
3.5 Interpretasi gaya komunikasi pengetua bagi dimensi komunikasi ke atas	74
3.6 Interpretasi gaya komunikasi pengetua bagi dimensi komunikasi ke bawah	74
3.7 Nombor item-item positif dan negatif bagi kelima-lima dimensi kepuasan kerja	75
3.8 Pengkategorian tahap kepuasan kerja keseluruhan	76
3.9 Pengkategorian tahap kepuasan kerja bagi setiap dimensi kepuasan kerja	77
3.10 Nilai kebolehpercayaan dimensi-dimensi dalam Inventori Iklim Komunikasi Kepengurusan	80
3.11 Nilai kebolehpercayaan dimensi-dimensi dalam soal selidik Job Descriptive Index	81
3.12 Bentuk hubungan bagi pekali Phi menurut Green, Salkind dan Akey (1997)	85
4.1 Maklumat peribadi responden mengikut jantina	88
4.2 Maklumat peribadi responden mengikut kelulusan akademik tertinggi yang diperolehi	88
4.3 Maklumat peribadi responden mengikut kategori perkhidmatan	89

4 4	Maklumat peribadi responden mengikut pengalaman mengajar	90
4 5	Gaya komunikasi pengetua secara keseluruhan	91
4 6	Gaya komunikasi pengetua bagi dimensi keterbukaan komunikasi	91
4 7	Gaya komunikasi pengetua bagi dimensi komunikasi ke atas	92
4 8	Gaya komunikasi pengetua bagi dimensi komunikasi ke bawah	93
4 9	Tahap kepuasan kerja guru secara keseluruhan	94
4 10	Tahap kepuasan kerja guru bagi dimensi pekerjaan itu sendiri	95
4 11	Tahap kepuasan kerja guru bagi dimensi gaji	96
4 12	Tahap kepuasan kerja guru bagi dimensi kenaikan pangkat	98
4 13	Tahap kepuasan kerja guru bagi dimensi penyeliaan	99
4 14	Tahap kepuasan kerja guru bagi dimensi rakan sekerja	100
4 15	Pemeringkatan kepuasan kerja antara dimensi-dimensi kepuasan kerja	101
4 16	Ujian Khi Kuasa Dua Tidak Bersandar untuk hubungan keterbukaan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru	103
4 17	Ujian Khi Kuasa Dua Tidak Bersandar untuk hubungan komunikasi ke atas pengetua dengan kepuasan kerja guru	105
4 18	Ujian Khi Kuasa Dua Tidak Bersandar untuk hubungan komunikasi ke bawah pengetua dengan kepuasan kerja guru	107

**SENARAI RAJAH**

<b>Rajah</b>		<b>Halaman</b>
2.1	Model hubungan kepuasan-prestasi dalam teori hubungan manusia	35
2.2	Model komunikasi Carrell, Jennings & Heavrin (1997)	37
2.3	Model Komunikasi Schramm (1954)	39
2.4	Peringkat hierarki keperluan manusia mengikut Maslow (1954)	42
2.5	Model motivasi Porter-Lawler (1968)	45
3.1	Hubungan pembolehubah-pembolehubah dalam kajian	65



## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **Pendahuluan**

Komunikasi sememangnya penting dalam organisasi ia merupakan cara asas kerjasama dan koordinasi dari berbagai-bagai tenaga manusia diperoleh. Kerjasama dan koordinasi memerlukan pemindahan dan penerimaan mesej antara manusia supaya setiap orang mengetahui apa yang orang lain mahu mereka lakukan (Zaidatol 1990) Mohd Yusof (2000) berpendapat bahawa komunikasi dalam organisasi adalah satu kuasa yang menghubungkan pemimpin dengan orang yang dipimpin supaya dapat menggerakkan tenaga dengan tersusun untuk mencapai objektif bersama

Dalam menjalankan kerja-kerja pengurusan di sekolah atau di mana-mana organisasi yang melibatkan pengurusan, komunikasi merupakan suatu alat, aktiviti, strategi dan proses yang sukar dipisahkan dengan kepemimpinan, membuat keputusan, struktur dan budaya organisasi (Abd Halim, 1994) Menurut Holt (1993), kecekapan dan kejayaan individu dan organisasi seluruhnya bergantung kepada komunikasi. Oleh itu, komunikasi merupakan nadi yang menghidupkan perjalanan sesebuah organisasi (Rogers 1969 & Jaafar 1992) Jelas sekali komunikasi tidak dapat dipisahkan dengan organisasi. Ini kerana tugas-tugas pengurusan seperti pengarahan,

koordinasi dan kawalan memerlukan komunikasi. Dengan itu, organisasi haruslah mempunyai sistem komunikasi yang berkesan.

Tanpa amalan komunikasi yang berkesan, ia akan menyebabkan perancangan sesebuah organisasi tidak dapat berjalan dengan lancar. Menurut Jaafar (2000) kegagalan sesebuah organisasi diurus dengan baik adalah berpunca antara lain daripada kelemahan-kelemahan dalam pengurusan dan ini mungkin berpunca daripada kekurangan pengetahuan dan kemahiran dalam komunikasi. Ahmad Atory (1986) mengatakan bahawa kebanyakan masalah, baik secara individu atau sosial adalah akibat daripada komunikasi yang tidak lengkap. Ini disokong oleh Razali (1991) yang menyatakan kegagalan dalam aspek ini dapat menimbulkan banyak permasalahan yang akan menjejaskan perjalanan sesebuah organisasi.

Pengetua haruslah mempunyai amalan komunikasi yang baik. Kazlauskas (1995) telah menegaskan bahawa peranan yang dimainkan oleh pentadbir dapat mempengaruhi kepuasan bekerja pekerja. Sudsawasd (1980) telah mendapati bahawa hubungan komunikasi yang baik dan berkesan di antara pengetua dengan guru-guru boleh mengurangkan tekanan, malah dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru. Ismail (1994) telah mendapati bahawa semakin puas seseorang pegawai terhadap sistem komunikasi di dalam organisasinya, semakin puas hati mereka terhadap kerjanya. Gregson (1991) telah mendapati bahawa hubungan komunikasi dengan kepuasan kerja adalah konsisten. Hoyle (1989) telah menegaskan bahawa pengkaji-pengkaji mula menyedari hubungan antara kepuasan

komunikasi dan pembolehubah-pembolehubah lain seperti kepuasan kerja, “morale” dan komitmen organisasi

Kepuasan kerja guru tidak boleh dipandang ringan kerana kepuasan kerja guru akan mempengaruhi pencapaian pelajar-pelajar kerana guru yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan lebih bermotivasi untuk mengajar. Schulz & Teddlie (1989) telah menegaskan bahawa kepuasan kerja guru mempengaruhi semangat, motivasi dan kesanggupan guru-guru untuk memaksimumkan potensi pengajaran mereka. Conrad (1985) berpendapat bahawa tahap kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan penglibatan, ketekunan dan komitmen pekerja terhadap kerja mereka

### **Latar Belakang Kajian**

Hussein (1993) menyatakan bahawa para pengetua, selain perlu cekap dalam bidang kurikulum dan pengajaran, beliau juga sangat perlu mempunyai kecekapan dalam komunikasi yang berkesan. Kecekapan ini merupakan faktor penentu dalam keberkesanan sekolah dan juga dalam menjayakan pelaksanaan kurikulum di sekolah. Hassan (2001) telah menegaskan bahawa peranan pengetua adalah mengurus semua sumber, termasuk manusia dengan berkesan melalui komunikasi yang berkesan untuk mencapai matlamat organisasi.

Menurut Mohd. Kassim (1999), dalam konteks organisasi sekolah, komunikasi antara pengetua dan guru sangat penting kerana sebagai pelaksana dasar pengetua perlu menyampaikan segala maklumat daripada

pembuat dasar iaitu Kementerian Pendidikan kepada guru dengan jelas Guru pula perlu berkomunikasi dengan pengetua untuk menyampaikan maklum balas daripada dasar-dasar yang telah dilaksanakannya Dalam hal ini pengetua berfungsi sebagai orang tengah yang memainkan peranan yang sangat penting kerana semua maklumat disampaikan daripada dan kepada beliau Maka sudah pastilah pengetua perlu mempunyai gaya komunikasi yang berkesan sesuai dengan budaya sekolahnya agar beliau dapat memupuk kerjasama yang erat daripada kedua-dua pihak tadi

Komunikasi pengetua penting dalam perkembangan staf Menurut Hussein (1993), dalam perkembangan staf, pengetua yang berfungsi sebagai fasilitator mesti mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan dalam komunikasi dua hala untuk menyampaikan maklumat-maklumat yang tepat dan padat tentang kurikulum, misalnya, memberi maklum balas mengenai pelaksanaan kurikulum di samping mengubahsuai dan mengadaptasikan keperluan-keperluan kurikulum Pengetua harus menggalakkan guru berbincang dan mengenal pasti masalah berkaitan pelaksanaan program tersebut

Aspek komunikasi sering kali diabaikan oleh pengetua Ini kerana menurut Ahmad Kamil (1992), proses komunikasi dianggap begitu remeh dan mudah Pihak Jemaah Nazir Persekutuan (1987) telah menyatakan bahawa pengetua tidak dapat menunjukkan kepimpinan yang berkesan dalam memberangsangkan dan memotivasikan guru untuk meningkatkan kecekapan mereka Ini kerana pengetua mempunyai kelemahan dalam menyampaikan idea dan maklumat kepada guru dan juga dalam memberi

bimbingan kepada guru dari segi perkembangan profesionalisme Menurut Ogawa (1984), para sarjana telah menyatakan bahawa guru-guru dan pengetua sekolah jarang berkomunikasi antara satu sama lain Kajian Chee Keat Bee (1998) juga mendapati bahawa guru-guru dalam kajiannya melaporkan ketidakpuasan dalam semua aspek komunikasi pengetua mereka

Sekiranya komunikasi tidak berlaku dengan lancar dalam suatu situasi hubungan manusia, maka akibat yang tidak diingini selalunya berlaku (Muhd Mansur 1998) Menurut Hussein (1993), seseorang pengetua yang cekap dalam bidang pengurusan dan pengajaran tidak mungkin dapat mencapai matlamat sekolah sekiranya beliau tidak mempunyai kecekapan dalam bidang hubungan manusia dan komunikasi yang berkesan

### **Pernyataan Masalah**

Pengetua yang berkesan perlu mempunyai kemahiran berkomunikasi Rahimah (2001) menegaskan bahawa berlakunya beberapa masalah di kalangan guru dan pelajar, sekolah dengan agensi luar seperti masyarakat kerana komunikasi tidak jelas dan pendekatan yang digunakan oleh pengetua kurang sesuai Maka sudah pastilah pengetua perlu mempunyai gaya komunikasi yang berkesan

Kebanyakan pengetua selalu menggunakan komunikasi ke bawah sahaja Menurut Hassan Awang (2001), komunikasi sehalu menjadi amalan kebanyakan pengetua, yang menganggap komunikasi sehalu berkesan

untuk menyampaikan mesej kepada stafnya; sebenarnya adalah sebaliknya. Kajian Shamsaadal (1997) mendapati bahawa guru besar lebih banyak menggunakan komunikasi ke bawah. Kajian Lok Chung Hwa (1998) telah mendapati bahawa 69.1% guru mempersepsikan bahawa pengetua sekolah mereka sebagai mempunyai tahap komunikasi ke bawah yang tinggi. Jika bentuk komunikasi adalah hanya satu hala, iaitu dari pihak atas ke bawah sahaja, tanpa maklum balas, organisasi itu tidak akan berfungsi dengan berkesan (Leo 1994). Ini kerana komunikasi sehala iaitu komunikasi ke bawah sahaja akan menyebabkan pengetua tidak peka kepada keperluan guru. Ini menyebabkan guru-guru menjadi “pak turut” sahaja dan tidak mempunyai peluang untuk menyuarakan idea serta masalah yang dihadapi oleh mereka. Siti Zarinah (2000) telah mendapati bahawa tahap amalan komunikasi ke atas oleh pengetua adalah rendah. Ini menyebabkan guru-guru tidak berpeluang mengemukakan cadangan dan pendapat serta terlibat dalam perancangan kerja mereka.

Selain itu, tiadanya keterbukaan komunikasi di antara pengetua dengan guru ini akan menyebabkan masalah mesej yang dihantar kepada pengetua tidak tepat. Mohd. Kassim (1999) berpendapat bahawa di dalam organisasi sekolah, masalah komunikasi sering berlaku antara pengetua dan gurunya, terutama dalam suasana pengetua “ditakuti” oleh guru. Malah guru akan mempunyai kecenderungan untuk menyembunyikan maklumat sebenar terutamanya yang berkaitan dengan kepincangan atau kegagalan kerana kebimbangan tindakan yang akan diambil oleh pengetua terhadapnya. Kesannya, maklumat yang diterima tidak tepat, sudah pasti perancangan dan kualiti keputusan yang dibuat oleh pengetua akan menemui kegagalan.

Amalan komunikasi pengetua akan mempengaruhi kepuasan kerja guru. Mengikut Wan Azmi (1981), seseorang pekerja akan merasa tertekan dan tiada kepuasan kerja jika terdapat rangkaian komunikasi yang tidak terang dan tidak ada tempat mengadu atau meminta nasihat tentang kerjanya. Ini disokong oleh Ahmad Atory (1986) yang mendapati bahawa komunikasi yang kurang cekap akan merendahkan semangat dan mengurangkan produktiviti.

Ruch & Goodman (1983) pula telah menegaskan bahawa terdapat bukti yang mencadangkan bahawa persepsi pekerja terhadap pengurusan atasan dan aktiviti komunikasi mereka juga mempengaruhi kepuasan kerja pekerja. Walau pun kajian yang hampir sama berkenaan hubungan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru pernah dijalankan di Semenanjung Malaysia oleh Shamsaadal (1997), kajian yang lebih perlu dijalankan. Ini kerana terdapat perbezaan dari segi budaya masyarakat di Semenanjung dengan budaya masyarakat di Sarawak. Shamsaadal (1997) telah mengkaji komunikasi guru besar dari empat dimensi iaitu dimensi mutu maklumat ke bawah, maklum balas komunikasi ke atas, keterbukaan komunikasi dan komunikasi membina. Pengkaji pula mengkaji hubungan di antara komunikasi pengetua dari tiga dimensi sahaja iaitu dimensi keterbukaan komunikasi, komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas dengan kepuasan kerja guru di daerah Sibu, Sarawak. Berdasarkan situasi semasa berkaitan dengan komunikasi pengetua di sekolah-sekolah menengah di Malaysia yang kebanyakannya mengamalkan komunikasi ke bawah, maka satu kajian perlu dijalankan untuk melihat hubungan gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru.

## **Objektif Kajian**

### **Objektif Umum**

Objektif utama kajian ini dijalankan ialah untuk meninjau gaya komunikasi pengetua mengikut persepsi guru dan mengenal pasti hubungannya dengan kepuasan kerja guru

### **Objektif Khusus**

Objektif khusus bagi kajian ini ialah untuk

- (a) mengenal pasti persepsi guru terhadap gaya komunikasi pengetua
- (b) mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru
- (c) mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru

## **Persoalan Kajian**

Beberapa persoalan telah ditimbulkan dalam kajian ini iaitu

- (a) Apakah persepsi guru mengenai gaya komunikasi pengetua?
- (b) Apakah persepsi guru mengenai gaya komunikasi pengetua dari setiap dimensi?
- (c) Apakah tahap kepuasan kerja guru secara keseluruhan?
- (d) Apakah tahap kepuasan kerja guru bagi setiap dimensi kepuasan kerja?



- (e) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya keterbukaan komunikasi pengetua dengan kepuasan kerja guru?
- (f) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya komunikasi ke bawah pengetua dengan kepuasan kerja guru?
- (g) Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya komunikasi ke atas pengetua dengan kepuasan kerja guru?

### **Kepentingan Kajian**

Kajian ini dijalankan untuk untuk meninjau persepsi guru mengenai komunikasi pengetua dan menentukan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. Kajian ini mempunyai beberapa kepentingan berikut

- 1 Memberi maklumat kepada pengetua mengenai pandangan guru-guru terhadap komunikasi mereka dalam organisasi sekolah serta hubungannya dengan kepuasan kerja guru supaya pengetua peka dengan gaya komunikasi mereka serta memperbaiki gaya komunikasi mereka. Gaya komunikasi yang sesuai perlu diamalkan oleh pengetua kerana ia amat penting dan perlu ke atas penambahbaikan dalam mentadbir dan mengurus sekolah. Ini kerana komunikasi tidak dapat dipisahkan daripada kepimpinan pengetua memandangkan pengetua perlu berkomunikasi dengan guru, staf bukan akademik dan pelajar setiap hari
- 2 Memberi maklumat kepada pihak Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia